

HUBUNGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN FRAUD YANG TERJADI DI PT DJATIM SUPER COOKING OIL SURABAYA

Nadya Christina

Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika

nadiachristina19@gmail.com

ABSTRAK- Objek dari penelitian ini adalah PT Djatim Super Cooking Oil Surabaya, yaitu perusahaan minyak goreng yang berada di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan paradigma interpretivism. Penelitian ini bersifat *explanatory research* dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan sistem pengendalian manajemen dan fraud yang terjadi di PT Djatim Super Cooking Oil. Penelitian ini ingin menunjukkan bagaimana sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap terjadinya fraud, dan juga untuk mengetahui kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa teori sistem pengendalian manajemen masih relevan dalam mempengaruhi karyawan melakukan fraud, karena penerapan sistem pengendalian manajemen yang lemah dapat berpotensi terhadap terjadinya fraud dalam perusahaan itu sendiri.

Kata kunci : sistem pengendalian manajemen, *fraud*, kinerja karyawan

ABSTRACT- The object of this research is PT Djatim Super Minyak Goreng Surabaya, which is a cooking oil company located in Surabaya. This research uses qualitative approach by using interpretivism paradigm. This research is *explanatory research* using interview method, and document analysis. This study aims to determine the management and fraud systems that occur in PT Djatim Super Cooking Oil. This study aims to find out how the management information system for fraud, and also to know. The findings of this study indicate that theories of the management system are still relevant in creating errors, leading to failure within the company.

Keywords : management control system, *fraud*, employee performance

PENDAHULUAN

Dengan adanya persaingan bisnis yang semakin ketat memungkinkan suatu perusahaan untuk melihat kinerja karyawannya sehingga dapat mengetahui sejauh mana sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan telah berjalan dengan baik dan dapat memantau keuntungan yang akan diperoleh. Persaingan yang semakin ketat ini ditandai dengan adanya penduduk yang semakin padat, dari tahun ke tahun mengalami peningkatan di tahun 2010 sebesar 786, di tahun 2015 menjadi 813 (BPS 2 maret 2017, diakses 19 mei 2017). Menurut Efferin dan Soeherman (2010) fungsi sistem pengendalian manajemen adalah untuk menyelaraskan perbedaan antara kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan untuk membuat usaha kolektif yang melibatkan setiap sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Dan dengan adanya perkembangan ekonomi di bidang perdagangan maka memungkinkan bagi perusahaan-perusahaan untuk bersaing dalam dunia bisnis sehingga perusahaan harus menjamin kinerja karyawannya bagus sehingga juga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memastikan kinerja karyawannya. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan memperoleh hasilnya serta tentang apa yang telah dikerjakan dan bagaimana hasilnya. Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan (Dessler, 2000). Karyawan merupakan salah satu komponen utama dalam kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan karyawan.

Sistem pengendalian manajemen yang kurang efektif akan berdampak pada kinerja karyawannya. Menurut Efferin dan Soeherman (2010) fungsi sistem pengendalian manajemen adalah untuk menyelaraskan perbedaan antara kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan untuk membuat usaha kolektif yang melibatkan setiap sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Dengan demikian tentu sistem pengendalian manajemen diperlukan oleh setiap organisasi untuk menjamin keselarasan perilaku anggotanya untuk mencapai

tujuan. Menurut Siska (2015) sistem pengendalian manajemen lebih luas dari akuntansi manajemen dan juga mencakup kontrol lainnya seperti personal kontrol.

Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan tentunya untuk membatasi karyawan berbuat yang tidak diinginkan perusahaan seperti *fraud*. Zakaria dkk (2016) mengatakan bahwa sistem pengendalian internal dalam suatu perusahaan juga mempengaruhi terjadinya *fraud*, jika pengendalian internal lemah maka akan memberi peluang bagi karyawan berbuat curang. Zakaria dkk (2016) mengatakan aktivitas bisnis yang dapat dilakukan untuk mencoba dan meminimalkan risiko kerugian akibat penipuan adalah merancang pengawasan internal yang membuatnya sulit untuk melakukan atau menyembunyikan penipuan. Namun, penipuan tidak pernah bisa dicegah sepenuhnya, tetapi perusahaan dapat menerapkan pengendalian internal untuk mencegah dan dalam beberapa kasus, mendeteksi tindakan penipuan.

KAJIAN TEORI

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah sekumpulan alat yang digunakan dalam organisasi dan diimplementasikan secara terkoordinasi untuk memastikan agar tercipta keselarasan antara sikap dan perilaku setiap anggota organisasi dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (Efferin dan Soeherman, 2010). Sedangkan menurut Siska (2015) sistem pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan oleh manager untuk menjamin bahwa sumber daya yang diperoleh digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Efferin dan Soeherman (2010) sistem pengendalian manajemen dibagi menjadi tiga bentuk yaitu pengendalian proses, pengendalian hasil dan pengendalian budaya. Dalam suatu organisasi pasti melibatkan manusia sebagai aset terpentingnya. Mereka adalah *intangible asset* pelaku proses manajemen yang menentukan sukses tidaknya organisasi (Efferin dan Soeherman, 2010). Namun, dalam suatu organisasi manusia merupakan elemen yang sulit dikendalikan dan memiliki motif dan keinginan yang berubah-ubah. Sama halnya dengan karyawan

dalam perusahaan jika bertindak tidak konsisten dengan apa yang diinginkan perusahaan maka akan muncul berbagai masalah dalam sistem pengendalian manajemen itu sendiri, sehingga muncul masalah sistem pengendalian manajemen, dan masalah sistem pengendalian manajemen terbagi menjadi tiga yaitu lack of direction, motivational problem, dan personal limitation

Menurut Rivai (2004) dalam Prawirosumarto dkk (2017) kinerja adalah hasil keseluruhan atau keberhasilan seseorang selama periode tertentu tugas dibandingkan dengan standar kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati. Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dengan kepuasan kerja dan kompensasi serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen : kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan untuk bekerja sama.

Fraud / kecurangan menurut standar *Institute of Internal Auditors* (IIA) dalam Sawyer (2006:339) adalah suatu tindakan penipuan yang mencakup berbagai penyimpangan dan tindakan ilegal yang ditandai dengan penipuan disengaja. Ketidakefektifan pengendalian internal akan dapat membuka kesempatan bagi pegawai untuk melakukan tindakan yang menyimpang atau kecurangan (*fraud*) karena pegawai akan memanfaatkan ketidakefektifan pengendalian internal itu sebagai suatu titik lemah perusahaan untuk melakukan kecurangan (*fraud*). Zakaria dkk (2016) mengatakan memiliki sistem pengendalian internal yang efektif dapat memperkuat proses, struktur dan nilai organisasi dalam meningkatkan pengawasan dan supervisi, sehingga mengurangi dan melarang perbuatan yang tidak diinginkan tersebut. Jenis-jenis fraud yaitu korupsi, penyalahgunaan aset, dan kecurangan pada laporan keuangan. Sedangkan menurut Cressey (1953) faktor-faktor melakukan fraud yaitu karena adanya tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi. Menurut Albreth (2009) mengatakan bahwa terdapat *fraud prevention* dan *fraud detection*. *Fraud prevention*

merupakan upaya pencegahan agar tidak terjadi kecurangan dalam organisasi sehingga setiap organisasi juga dapat berjaga-jaga dengan cara-cara berikut ini untuk menghindari terjadinya kecurangan, sedangkan *fraud detection* merupakan suatu cara bagaimana mengetahui sebuah *fraud* terjadi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana penelitian ini didasarkan pada teori-teori yang ada. Manfaat dari penelitian ini merupakan *basic research* karena dimana manfaat yang di dapatkan dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan kepada pembaca tentang hubungan sistem pengendalian manajemen dan *fraud* di PTDjatim Super Cooking Oil Surabaya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara kepada wakil manajemen dan beberapa karyawan pada bagian produksi, observasi, dan analisis dokumen.

HASIL

PT. Djatim Super Cooking Oil adalah perusahaan minyak goreng yang didirikan sejak tahun 1964 oleh Anthony Sasongko di Surabaya. Perusahaan ini pada awalnya terletak di daerah Tanjung Perak, Surabaya namun karena krisis ekonomi pusat operasional akhirnya Bapak Anthony memutuskan untuk dialihkan ke daerah Kebraon, Surabaya. Industri ini memproduksi berbagai macam merk minyak goreng, antara lain: Bawang Berlian, Ikan Layar, Ikan Terbang, dan Super. Minyak goreng yang digunakan berbahan baku kelapa/ kopra. Bapak Anthony mengatakan bahwa minyak goreng tidak menggunakan proses fisika yang dapat menghilangkan manfaat minyak kelapa. Pemasarannya langsung kepada rumah makan atau restoran maupun pasar-pasar tradisional di kawasan Jawa Timur. PT. Djatim Super Cooking Oil menerapkan sistem *mass production* dalam proses produksinya, yaitu perusahaan akan terus melakukan proses produksi tanpa dipengaruhi order. Namun, apabila terdapat order yang melebihi kapasitas produksi, maka diberlakukan jam lembur untuk memenuhi permintaan. Lokasi perusahaan berdekatan dengan jalan raya sehingga memudahkan akses

keluar masuk kendaraan yang mendistribusikan minyak goreng. Perusahaan ini juga memiliki visi menjadikan penjualan minyak goreng menempati posisi pertama dalam kompetisi industri minyak goreng di pasar konsumen bisnis.

Proses bisnis PT Djatim Super Cooking Oil dimulai dari penerimaan pesanan dari pelanggan jika stok minyak goreng ada, maka pengiriman langsung dilakukan kepada pelanggan, jika stok tidak ada maka bagian produksi melakukan pengecekan pada tangki induk minyak mentah jika stok tidak ada maka bagian produksi melakukan *purchase request* (PR) pada bagian pembelian, kemudian jika stok bahan baku ada maka akan diproses ke tangki pemanas A dan B kemudian ke tangki C untuk di *bleaching*, sehingga proses ini akan menghilangkan bahan-bahan tersebut, lalu minyak akan melalui tahap penyaringan, setelah melalui tahap penyaringan minyak akan dipindah ke tangki penunggu untuk dilakukan proses *deodorizer* dimana proses ini bertujuan untuk menghilangkan bau yang dihasilkan dari proses pemucatan tadi dengan cara distilasi uap, kemudian setelah melalui proses *deodorizer* akan dipisahkan hasil minyak FFA dan minyak yang lain akan di uji laboratorium jika tidak sesuai maka minyak tersebut harus di proses *deodorizer* ulang sedangkan minyak yang sesuai dengan uji laboratorium akan dipindahkan ke tangki pendingin setelah minyak jadi sudah dingin akan dipindahkan ke tangki stok kemudian akan diberikan pada bagian pengemasan dan dikirim kepada pelanggan.

PEMBAHASAN

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang berguna untuk membatasi perilaku karyawan agar karyawan bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan terdiri dari tiga bentuk yaitu pengendalian proses, pengendalian hasil, pengendalian budaya.

-Pengendalian proses

Beberapa pengendalian terkait dengan pengendalian proses yaitu yang pertama pembatasan perilaku, dimana keputusan pembelian bahan baku sepenuhnya berada ditangan direktur dengan diskusi manajemen. Pembelian bahan baku

dilakukan dengan melihat ketersediaan bahan baku. Yang kedua, akuntabilitas tindakan, dimana pengendalian terkait dengan pemberdayaan karyawan dan membuat karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Peraturan yang diberikan perusahaan yaitu adanya jadwal kerja dari hari senin hingga sabtu selama 9 jam yaitu dari pukul 08.00-17.00 selain itu terdapat jam istirahat selama satu jam yaitu pukul 12.00-13.00. Karyawan juga diharuskan melakukan cek clock sebelum dan sesudah bekerja. Perusahaan juga memberikan peraturan cuti kepada karyawan-karyawannya yaitu selama 12 hari dalam 1 tahun tetapi cuti tersebut akan digabung pada saat cuti lebaran. Dan yang terakhir, Inspeksi langsung yang dilakukan oleh Bapak Christian selaku wakil manajemen, inspeksi ini dilakukan secara mendadak dan acak yang bertujuan untuk mengontrol aktivitas karyawan dan mendengar keluhan karyawan sehingga terjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

-Pengendalian Hasil

Kemudian beberapa pengendalian yang terkait dengan pengendalian hasil yaitu dimensi kinerja, dimana yang menjadi dimensi kinerja yaitu produktivitas karyawannya sehingga karyawan diharapkan dapat memberikan kinerjanya dengan baik. Perusahaan juga mendefinisikan dimensi kinerja yang diterapkan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Bentuk pengendalian proses yang kedua yaitu Pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja dilihat dari kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai prosedur. Setiap kepala bagian dituntut untuk bekerja sesuai dengan standar yang berlaku. Dan yang ketiga adalah *Reward dan punishment*, dimana perusahaan akan memberikan bonus sebesar Rp100.000,- jika dalam sebulan perusahaan memproduksi lebih dari 130 ton dan bagian produksi akan mendapat bonus premi jika selama dua minggu tidak ada absen. Sedangkan *punishment* yang diberikan berupa SP 1, SP 2, dan pemotongan gaji.

-Pengendalian budaya

Pengendalian yang terkait yaitu seleksi karyawan dan training.. Seleksi karyawan dilakukan dengan syarat-syarat yang telah diberikan perusahaan. Seleksi karyawan untuk bagian produksi harus diperhatikan karena bagian produksi

memiliki peran yang penting pada perusahaan, sedangkan *training* dilakukan secara informal dan dapat dilakukan didalam maupun diluar perusahaan. Kepala bagian terkait akan menilai kinerja yang dihasilkan dan mengevaluasi kinerja karyawan tersebut.

Dari ketiga bentuk sistem pengendalian manajemen tersebut ternyata terdapat kelemahan sehingga dari kelemahan tersebut menyebabkan terjadinya *fraud* pada perusahaan ini. *Fraud* yang terjadi diperusahaan ini yaitu korupsi minyak yang dilakukan oleh karyawan bagian produksi dan juga kepala bagiannya. Jenis korupsi yang dilakukan yaitu :

- Gratifikasi (*gratification*), korupsi dilakukan karena adanya keinginan sendiri jadi bukan karena suap tetapi memang kepala bagian produksi memiliki keinginan sendiri yang dianggap dapat menguntungkan diriya.

- Suap (*bribery*), Kepala bagian produksi melakukan fraud dengan mengajak kerjasama dengan bawahannya dan juga satpam, oleh karena itu jenis fraud yang dilakukan kepala bagian produksi kepada bawahannya dikatakan suap karena karyawan yang melakukan dijanjikan akan mendapat hasilnya juga.

Potensi terjadinya fraud pada perusahaan ini yaitu :

- Adanya kerjasama antar karyawan perusahaan yang dapat merugikan perusahaan
Kerjasama yang dilakukan oleh antar karyawan akan mempermudah *fraud* yang akan dilakukan mereka, kerjasama ini dapat terjadi karena hubungan kepala bagian dan karyawan yang dekat.

- Tidak adanya pengawasan secara langsung dan cctv. Hal ini juga berpotensi terhadap terjadinya *fraud*, karena karyawan merasa aman melakukan dan tidak ada yang bukti secara langsung.

Sedangkan faktor-faktor karyawan melakukan *fraud* di perusahaan ini karena adanya tekanan, kesempatan, dan rasionalisasi. Ketiga hal ini mendorong karyawan dalam melakukan *fraud*.

Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan terdapat beberapa kelemahan. ,diantaranya yaitu:

1. Hukuman untuk terlambat datang yang kurang tegas. Hal ini ditunjukkan oleh penerapan hukuman kepada karyawan, perusahaan memberikan surat peringatan pertama sampai surat peringatan ketiga dan pada surat peringatan ketiga perusahaan baru memotong gaji karyawan. Perusahaan juga memberikan toleransi keterlambatan 15 menit jika karyawan terlambat namun toleransi tersebut kurang efektif karena banyak karyawan yang masih terlambat dan juga karena sistem *check clock* yang dilakukan manual maka membuat karyawan saling menipiskan absen. Karyawan yang terlambat juga sering hanya mendapat teguran sehingga kesalahan tersebut dilakukan terus menerus oleh karyawan.

2. Akuntabilitas tindakan dalam hal SOP yang belum berjalan dengan baik. Perusahaan telah memberikan SOP kepada setiap bagian agar setiap karyawan mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur, namun SOP yang telah diberikan kepada karyawan tidak membuktikan bahwa karyawan telah bekerja sesuai prosedur dan menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya keluhan pelanggan seperti keterlambatan pengiriman, mutu produk yang tidak sesuai, kesalahan pengemasan sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam memenuhi SOP belum dilakukan dengan baik. Dan juga terdapat karyawan yang kurang disiplin terhadap hal masuk kerja, terdapat karyawan yang sering tidak masuk tanpa ijin padahal kinerja setiap karyawan dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga jika banyak karyawan yang tidak masuk tanpa ijin akan merugikan perusahaan.

3. Dimensi produktivitas kerja yang digunakan kurang tepat, hal ini dibuktikan dengan adanya keluhan pelanggan terkait mutu produk yang dihasilkan, sehingga dapat dikatakan kinerja bagian produksi kurang maksimal. Pada perusahaan ini, bagian produksi memiliki peran penting karena hasil produksi yang dihasilkan menentukan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Hasil kinerja dari bagian produksi menentukan baik tidaknya kualitas minyak yang dihasilkan, karena keluhan pelanggan yang diterima saat itu masih banyak maka dapat dikatakan perusahaan belum maksimal dalam mengelola sumber dayanya.

4. Sistem *reward* dan *punishment* yang belum membuat karyawan menjadi lebih baik. Sistem *reward* yang diberikan kepada karyawan belum sepenuhnya dapat memotivasi karyawannya. Hal ini dikarenakan karyawan tidak merasa puas atas bonus yang diterima karena bonus tersebut akan didapatkan jika perusahaan memproduksi lebih dari 130 ton sedangkan perusahaan rata-rata hanya memproduksi sekitar 100-120 ton. Dan juga sistem *punishment* yang kurang ketat sehingga membuat karyawan belum maksimal dalam bekerja.

5. Seleksi karyawan untuk bagian produksi yang kurang ketat. Hal ini dibuktikan dengan *fraud* yang terjadi di bagian produksi. Karyawan bagian produksi melakukan *fraud* secara bersama-sama dan menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki sikap jujur dan tidak memiliki pendirian yang kuat karena melakukan berdasarkan ajakan.

Setiap perusahaan pasti telah menerapkan sistem pengendalian manajemen namun setiap bentuk sistem pengendalian manajemen tersebut pasti memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Perusahaan menganggap sistem pengendalian manajemen dapat dianggap sebagai perlindungan terhadap terjadinya *fraud*. Adanya masalah pengendalian yang terjadi akan menyebabkan terjadinya *fraud*. Pada PT Djatim Super Cooking Oil ini masalah pengendalian yang terjadi yaitu *motivational problem*. Masalah motivasi ini karena adanya motif pribadi yang tidak selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini dibuktikan dengan pencurian yang dilakukan oleh kepala bagian produksi sendiri, hal ini dilakukan karena motivasi dari diri sendiri yang ingin melakukan tanpa adanya ajakan atau iming-iming dari orang lain, sedangkan bawahan kepala bagian produksi yang melakukan tugasnya dibagian produksi itu melakukannya karena adanya ajakan dan iming-iming dari atasannya sehingga akhirnya hal tersebut dilakukan bersama-sama. Sistem pengendalian manajemen merupakan batasan agar karyawan bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan, tetapi *internal control* yang lemah juga dapat menimbulkan terjadinya *fraud*. Hal ini dibuktikan bahwa dalam PT Djatim Super Cooking Oil tidak memasang cctv di bagian produksi dan juga tidak adanya pengawasan secara langsung yang

dilakukan secara intens, sehingga sangat memungkinkan karyawan bertindak curang. Pengendalian yang lemah akan berpotensi terhadap *fraud*. Sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan perusahaan masih memiliki kelemahan sehingga *fraud* juga dapat terjadi karena kelemahan dari sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan perusahaan.

KESIMPULAN

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah sekumpulan alat yang digunakan dalam organisasi dan diimplementasikan secara terkoordinasi untuk memastikan agar tercipta keselarasan antara sikap dan perilaku setiap anggota organisasi dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Fokus dari SPM adalah sumber daya manusia, artinya seorang atasan memerlukan SPM untuk memastikan agar bawahannya berperilaku dan berkinerja sesuai yang diinginkan organisasi sehingga tercapai sinergi organisasional.

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan perusahaan namun sebagian masih memiliki kelemahan. Berdasarkan hasil penelitian di PT Djatim Super Cooking Oil ini belum sepenuhnya menghasilkan sistem pengendalian manajemen yang sesuai. Akibatnya apa yang dilakukan karyawan tidak selaras dengan tujuan perusahaan.

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) ada tiga bentuk pengendalian manajemen yaitu pengendalian proses, pengendalian hasil, dan pengendalian budaya. Pada PT Djatim Super Cooking Oil pengendalian proses terbagi menjadi pembatasan perilaku, akuntabilitas tindakan, dan inspeksi langsung. Kemudian pengendalian hasil pada PT Djatim Super Cooking Oil terbagi menjadi dimensi kerja, pengukuran kinerja, dan adanya reward dan punishment, namun masih memiliki kelemahan dalam hal dimensi kerja dan sistem pemberian *reward dan punishment* dimana karyawan masih belum bekerja maksimal sesuai yang diinginkan perusahaan terbukti dengan masih banyaknya komplain dari pelanggan.

Dan yang terakhir ada pengendalian budaya dimana pengendalian ini berfokus pada penciptaan budaya organisasi yang baik dan kuat sebagai pemicu perilaku bawahan agar konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi. Namun pengendalian budaya dalam hal seleksi karyawan masih kelemahan pada perusahaan ini, seleksi karyawan yang dilakukan kurang ketat.

Pada perusahaan ini masalah yang timbul yaitu *motivational problem* dimana masalah ini disebabkan oleh adanya motif pribadi yang tidak selaras dengan tujuan organisasi bisa motivasi dari diri sendiri dan juga pengaruh dari luar, hal ini dibuktikan dengan *fraud* yang terjadi di perusahaan ini yang dilakukan oleh karyawan karena adanya motif pribadi. Sistem pengendalian manajemen yang tidak sesuai maka juga dapat menimbulkan fraud dalam suatu perusahaan. Pada perusahaan ini jenis fraud yang terjadi yaitu korupsi yang termasuk dalam jenis gratifikasi dan suap, hal ini dibuktikan dengan pencurian minyak yang dilakukan oleh karyawannya sendiri, kepala bagian produksi melakukan hal tersebut karena memang ada keinginan dari diri sendiri jadi bukan karena suap atau paksaan, sedangkan satpam yang membantu dalam pencurian tersebut melakukannya karena adanya suap sehingga hal tersebut memberi keuntungan sendiri kepada satpam sehingga mau bekerja sama dan hal tersebut akibatnya merugikan perusahaan.

Baldock (2016) dalam Zakaria dkk (2016) mengatakan bahwa pengendalian internal yang lemah juga dapat memberi kesempatan untuk seseorang berbuat curang tidak peduli usia, budaya, atau lokasi geografis. Sehingga penyebab fraud yang terjadi dalam perusahaan ini sesuai dengan teori Cressey (1953). Sedangkan menurut Zakaria (2016) *fraud* dapat terjadi jika pengendalian internalnya lemah sehingga memberi kesempatan pada karyawan berbuat curang. Zakaria dkk (2016) mengatakan aktivitas bisnis yang dapat dilakukan untuk mencoba dan meminimalkan risiko kerugian akibat penipuan adalah merancang pengawasan internal yang membuatnya sulit untuk melakukan atau menyembunyikan penipuan. Namun, penipuan tidak pernah bisa dicegah sepenuhnya, tetapi

perusahaan dapat menerapkan pengendalian internal untuk mencegah dan dalam beberapa kasus, mendeteksi tindakan penipuan.

KETERBATASAN STUDI

Penulis menyadari bahwa studi yang dilakukan masih banyak terdapat kelemahan dimana hubungan sistem pengendalian manajemen dan *fraud* pada setiap perusahaan berbeda. Selain itu, direktur perusahaan tidak mau diwawancarai dan mewakilkan kepada wakil manajemennya yang sudah dianggap sebagai tangan kanannya sehingga peneliti tidak bisa mendapat informasi secara langsung pada direktur perusahaan. Dan juga kurang akuratnya data karena proses wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti tidak bisa terlalu lama, serta ada beberapa dokumen yang tidak dapat ditunjukkan kepada peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

Albrecht, W. S., et all. 2012. *Fraud Examination 4th Edition*. Mason: South Western

Badan Pusat Statistik. 2017. *Laju pertumbuhan penduduk 2010-2015*.

<https://www.bps.go.id/statistictable/2009/02/20/1268/laju-pertumbuhan-penduduk-menurut-provinsi.html> (Diunduh 19 mei 2017)

Cressey,D.R. 1953. *Other people's money: a study in the socialpsychology of embezzlement*. Glencoe, IL: The Free Press.

Dessler,G. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhallindo

Efferin, S. dan Soeherman, B. (2010). *Seni Perang Sun Zi dan Sistem*

Pengendalian Manajemen Filosofi dan Aplikasi. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Gibson,J.L. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga

Hall, James. 2001. *Accounting Information System* : Sistem Informasi Akuntansi,

Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.

Malmi, Teemu and Brown, David. 2008. *Management control system as package opportunities, challenge and research directions*. Management Accounting Research 19 (2008)p.287-300.

Mathis, R.L. and Jackson.J.H. 2006. *Human Resource Management 10th edition*:Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke 10. Jakarta: Salemba Empat.

Sawyer, Lawrence.B, Mortimer A., Dittenhofer., dan James H.S. *Internal Auditing*. Jakarta : Salemba Empat. 2006.

Siska,L. 2015. *The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement*. Procedia Economics and Finance, p.141-147.

Zakaria,K.M., and Nawawi.A. 2016. *Internal controls and fraud; empirical evidence from oil and gas company*. Journal of FinancialCrime,Vol. 23 Issue: 4, pp.1154-1168.